المقارنة المرجعية الاستراتيجية في صناعة الألكترونيات

الدكتورة
ايثار عبد الهادي آل فيحان*

ا قدمة

تشكل ا قارنة ا رجعية أسلوباً للبحـــث عـــن كـــل مـــا يــــؤدي ا الافـضـــل تفـــرداً (أفضلية او اختلافاً)ء عملية مقارنة نظامية مستمرة لاداء ا نظمة داخلياً او خارجياً عن طريق الاجابة عن سؤال أساسي الاول : كيف أصبح الاخرون الافضل ؟ والثا : كيف نكون افضل؟ وذلك ء استعراض ا قارنة ا رجعيـة بدءً من اشتقـا ق ا صطلح من مفاهيم عـلم ا سـاحـة ، مقارنة حالة ا نظمة دون ومع استخدام أسلوب ا قارنة ا رجعية ، مقدما ا طوات الاربع عشر ا تعاقبة اذا الاسلوب وانواعه وفقا لتصنيفات تلفـة التركيز على كل مـن الرؤيـا والرسالة كمتغ ات أساسية ونوعية ا جانب متغ ات ذات مؤشرات كمية ثلة بالتطوير التقا والتوجيه ا ارجي ، فضلاً عن اهم مؤشـرات الاداء الاستراتيجـي من الناحيـة ا اليـة ، وقد اختبـرت صحة فرضيةالبحث ا وضوعية شركة الصناعات الالكترونية ثلة للشركة الوطنية وشركة (Ericsson) ثلة للشركة القارنة العا ية ، واختتم البحث ملة استنتاجات وتوصيات .

أولا": المقارنة المرجعية-Benchmarking, BMKG- المفهوم، المراحل الانواع:

1. مفهوم المقارنة المرجعية:

أشتق مصطلح المقارنة المرجعية(Benchmarkhng BMKG) من علم المساحة. إذ يستخدم المساحون منذ مئات السنين علامات ضفة -Benchmarks– بعدها نقاطا" مرجعية – Reference Points-، لمواضع محددة مسبقا" تقوّم إستنادا" اليها النقاط الاخرى (Harrington & Harrington, 1996: 29).

* استاذ مساعد / قسم ادارة الاعمال /كلية الادارة والاقتصاد / ا امعة ا ستنصرية .

يقصد بعلامة الضفة "مقياس او نقطة مرجع يقاس ويقوم الشيء استناداً اليها" (Noori & Radford, 1995: 88). ويعنى بها في ادبيات الاعمـال، مـستوى الاداء الافـضل. فعنـدما يستغرق تطوير منتوج المنظمة (١٢) شهراً قياسا بـ (٨) اشهر لافضل منافسيها، تغدو مدة (٨) اشهر العلامة المرجعية التنافسية. في حين يكون مستوى اداء منظمة اخرى غير منافـسة ذات منتوج مشابه تستغرق مدة تطويره (٧) اشهر، هو العلامة المرجعية ذات المرتبـة الافـضل – Best-in-clas- (Wesner et al., 1995: 179). عليه تعرف المقارنـة المرجعيـة بأنهـا "مقاييس اداء نوعيـة وكميـة لتلبيـة والتفـوق علـى توقعـات المنتفـع* -Stakeholder- (McNair & Liebfried, 1992: 25). عن طريق تعلم المعرفة من الآخرين، كونها "عمليـة تعلم ممارسات لمجالات محددة في منظمات منافسة وغير منافسة"(Wesner et al.,1995:69) ومن اجل ايجاد تلك الممارسات الافضل، فانه ينبغي ان تقوم المنظمة قياساً الى اخرى لفهم ماذا –What- تعمل، وكيف -How– تعمل، ولماذا -Why– تعمل هذا الشيء (Finnigan, 1996: 14). كما ان تعلم ممارسات المنظمات الاخرى لا يعني استنـساخها بـل تطويعهـا لظـروف المنظمة المعنية. هذا من جهة، ومن جهة اخرى فأن تطور المنظمات المنافسة يتواصـل اثنـاء زمن المقارنة المرجعية وبذا تستمر الفجوة برغم التحسين، لذا لا ينبغي التوقف عنـد مواكبـة تطور الاخرين وحسب، بل استهداف التفوق عن طريق نظرة مستقبلية تروم الافضل. ووفقا لهذا الرؤية, يعنى بالمقارنة المرجعية بحث وتطبيق مستمرين للجديـد مـن الافكـار والممارسـات والمعالجات لقادة الصناعة" (Hradesky, 1995: 645) وللقادة في صناعات اخرى غير منافسة ايضاً. اذ قد تكون الممارسات الافضل لوظيفة التوزيع او الموارد البشرية في صـناعات غيـر منافسة. وهكذا يتوسع مفهوم المقارنة المرجعية خارج حدود الصناعة الواحدة، وتغدو معبرة عن "مقارنة مستمرة للمنظمة واجزائها مع افضل المنظمات بصرف النظر عن الـصناعة او البلـد" (Harrington & Harrington, 1996: 15) أي "مقارنة أداء المنظمة مع الاداء الافضل فـي الصناعة او خارجها" (Druker, 1999: 59) باختصار أنها وسيلة للتغيير الايجابي عبر نظـرة خارجية تقود الى تحسينات داخلية، وذلك عن طريق محاولة الاجابة عـن سـؤالين أساسـيين، **<u>الاول:</u> كيف اصبح الآخرون. الافضل؟. <u>والثاني:</u> كيف نكون افضل؟.، وابعد من ذلك فهي "مظاهـاة أو مبـاراة افـضـل الافـضـل -Emulating the Best of the Best–" (Hradesky, 1995: 645). انها "النضال لان تكون افضل الافضل Striving to Be Best of– (Payne, 1995: 223)**

* من له منفعة من نجاح المنظمة سواء كان داخلها أم خارجها، ويمثل المنتفعون كل من "المـساهمون -Stock holders– الزبـائن، العاملون، المديرون، المقرضون، المجهزون وغيرهم". (Lubatkin & Chatterjee, 1994: 111).

في المنتوجات*، الانشطة، المعالجات، الممارسات، أو غير ذلك داخل الصناعة الواحـدة the Best- أو خارجها. أستخلاصا" لما سبق تمثل المقارنة المرجعية أسلوبا" للبحث عن كل ما يؤدي الى الأفضل تفردا"(افضلية أو اختلافا") عبر عملية مقارنة نظامية مستمرة لاداء المنظمة داخليا" أو خارجيا"(فـي مجالات معينة) مع الأفضل في نفس الصناعة، أو القادة في صناعات اخرى، لتحديد مناطق الـضعف أو التأخر، ومعرفة وتطبيق افضل الطرائق التي تقود لأداء متفوق يحقق الفوز برضا الزبـون، انهـا عملية تحسين مستمرة. يستشف من معنى المقارنة المرجعية كل من الآتي:

أ. انها عملية مستمرة لاختلاف مستويات الاداء المقبولة من وجهة نظر الزبون باختلاف الوقت.

ب. انها عملية قياس.

جـ. يتحدد موضع المنظمة في مجال معين نسبة الى الاخرين.

ء. قد تكون المقارنة المرجعية داخل المنظمة او داخل الصناعة، أو خارجها بين منظمـات تمـارس اعمالاً تختلف كلية عن المنظمة المعنية (Russel & Taylor, 1995: 215) ولكنهـا تتفـوق بمعايير اداء محددة او مناطق وظيفية معينة.

وقد سبق وان طبقت الكثير من المنظمات الصناعية مفهوم المقارنة المرجعية على المنتـوج، عبـر كيفية صنع واداء منتوجات المنافسين داخل الصناعة، قبل ان يمتد ليشمل مجـالات اخـرى أهمهـا انشطة دعم المنتوج. ومن ثم يتوسع خارج حدود الصناعة الواحدة الى المقارنة مع اية منظمة فـي مجال مشابه في التخزين او اختيار الموردين او تخطيط المصنع او غير ذلك وبصرف النظـر عـن الصناعة التي تنتمي اليها. وهذا ما أسهمت فيه شركة-Xerox– لاجهزة الاستنـساخ الرائـدة فـي تطوير استخدام هذا الاسلوب بهذا الشكل، سيما بعد ان شخص نائب رئيس الشركة السبب الاسـاس لتمكن اليابانيين من بيع منتوجاتهم عند مستوى كلفة صنع شركة -Xerox- بالآتي "اننـا نقـارن مرجعياً أزاء انفسنا، ولم نمتلك نظرة خارجية" (Ross, 1995: 236). وقد اوقف استخدام الـشركة لهذا الاسلوب انحدار حصتها السوقية.

ومن اجل ان تصبح المنظمة افضل مما هي عليه عبـر اسـتخدام اسـلوب المقارنـة المرجعية، ينبغي اتباع الخطوات الآتية: (Harrington & Harrington, 1996: 5).

---

* يشتمل تعبير المنتوج على سلعة ماديـة أو خدمـة. (Bharaddwaj et al., 1993: 83; Payne, 1995: 7; Sirgy, 1996: 256) أو فكرة أو برنامج. بتعبير آخر هو أي شيء يقدم لتلبية الحاجة والرغبة متضمنا" سلعة مادية(كتـاب) أو خدمـة(تعلـيم) أو شخص(بطل رياضي) أو موقع(سياحي مثلا") أو منظمة(مركز ثقافي) أو فكرة(تخطيط العائلة). (Kotler, 1997: 430).

أ. اعرف نفسك، قوتك، ومحدداتك.

ب. شخص وافهم ما الذي تفعله المنظمات القائدة في المنطقة التي تروم التفوق فيها.

جـ. استخدم افضل المعالجات المتاحة.

ء. أسس على تلك المعالجات لخلق معالجات افضل.

هـ. لا توقف التحسين ابداً.

٢. لماذا المقارنة المرجعية؟.

يقدم جدول -١- مقارنة بين أساليب ثلاث هي: بحوث التسويق، التحليل التنافسي، والمقارنة المرجعية. ففي الوقت الذي تقدم فيه بحوث التسويق معرف حول المتطلبات المتغيرة في السوق المخدومة. يظهر التحليل التنافسي اين تقف المنظمة في سوق محددة مقارنة مع افضل منافسيها. بينما تستهدف المقارنة المرجعية تحسين الموضع التنافسي Competitive–Position- للمنظمة، عبر البحث عن وتطبيق افضل ممارسات القادة وان تواجدوا في أسواق وصناعات مختلفة. وهكذا تنصب بحوث التسويق على الزبون لتحديد متطلباته المتغيرة، ويتوجه التحليل التنافسي صوب المنافس لتحديد الموضع التنافسي، في حين تستهدف المقارنة المرجعية ما هو أبعد عبر تحليل الممارسات الفاعلة للقادة داخل الصناعة او خارجها من اجل تحسين الموضع التنافسي كما يصبح الفرق الاساس بين المقارنة المرجعية والتحليل التنافسي، هو ان الثاني يرتكز على المقارنة مع منتوج المنافس، من ناحية المعالم، السعر وغير ذلك. في حين تتوجه المقارنة المرجعية، الى كيفية تصميم، وتصنيع، وتوزيع ودعم المنتوج وما هي المعالجات المستخدمة في كل مرحلة من تلك المراحل (Goetsch & Davis, 1997: 434).

جدول –١-

مقارنة بين كل من بحوث التسويق والتحليل التنافسي، والمقارنة المرجعية

بحوث التسويق	التحليل التنافسي	المقارنة المرجعية
المدخل: -تحليل قطاعـات الـصناعة لـو مجموعات الزبائن.	-تحليـل اسـتراتيجيات وقـدرات المنافسين.	-تحليل استراتيجيات وتكتيكات قادة الصناعة.
التركيز: -متطلبات السوق وحاجات الزبائن.	-استراتيجية المنافسين، وموضـع المنظمة في السوق.	-ممارسات الاعمال الفاعلة.
التطبيق: -المنتوجات.	-عروض المنافـسين وحـصتهم السوقية.	ممارســات الاعمــال، كــذلك المنتوجات.
الحدود: -اتجاهات السوق السابقة والحالية.	-الحصة السوقية الحالية.	-الاتجاهات المبتكرة الحالية منهـا والسابقة.
مصادر المعلومات: -الزبائن.	-الزبائن، المنافسون، المعـارض التجارية، المنشورات.	-الخبرة المباشرة من قادة الصناعة ذوي النجاح المبرهن.

Source:
Hradesky, John L. (1995). "Total Quality Management Handbook". McGraw-Hill, New York: 647.

وفي هذا السياق يقارن جدول –٢- حالة المنظمة دون ومع استخدام اسلوب المقارنة المرجعية. مظهراً اهمية المقارنة المرجعية في التوجه صوب التركيز الخارجي على المنافسة وقبول الافكار الجديدة، كذلك استناد معرفة متطلبات الزبون الى حقـائق الـسوق بـدلاً مـن التأريخ. الى جانب ارتكاز الاهداف على معايير تستهدف التفوق بما فيها قيادة الصناعة عوضاً عن المعايير التأريخية التي لن تحقق ما هو ابعد من ابقاء المنظمة في ذات الصناعة. فـضلاً عن الاتجاه نحو التحسين المستمر ورفض القبول بالوضع الراهن او الرجوع الى نجاح سابق. وهكذا تصبح القيمة المتفردة لهذا الاسلوب، هي البحث عن المعرفة

خارجاً، والتعلم ممن هم في المرتبة الافضل من اجل تزويد المنظمة برؤية مستمرة التجـدد بشأن كيف اصبح الآخرون الافضل؟ وكيف نكون افضل؟ وذلك عن طريق مقارنـة منتـوج، نـشاط معالجة او ممارسة بنظير متفوق، مع تحليل وتطبيق اسباب التفوق، ومن ثم تكييفها او تحـسينها تلبية لمتطلبات الزبون المتفردة.

جدول –٢-

أسباب المقارنة المرجعية

بدون المقارنة المرجعية	مع المقارنة المرجعية
المدخل التنافسي: - تركيز داخلي - تغير بطيء - التزام منخفض	 - تركيز خارجي على المنافسة. - قبول الافكار والطرائق الجديدة. - حماس والتزام عاليين.
تكييف الممارسات الافضل: - لا توجد اختراعات. - رؤية قصيرة النظر. - محددات مفروضة ذاتياً.	 -افكار جديدة -توسع افقي داخل صناعات اخرى. -امكانيات معجلة.
معرفة متطلبات الزبون: - استناداً الى التاريخ او البديهية. - عدم الاهتمام بالاتجاهات الحديثة.	 - استناداً الى حقائق السوق. - بحث متواصل عن الاتجاهات الهامة.
تأسيس اهداف وغايات واضحة: - استجابة لمعايير تاريخية. - استهداف البقاء في الصناعة.	 - بهدف الوصول الى تحسين كبير. - استهداف قيادة الصناعة.
تحسين الانتاجية: - القول بالوضع الراهن. - تقبل واطيء للمبادرات الجديدة.	 - الاتجاه نحو التحسين المستمر. - عدم تقبل الرجوع الى نجاح سابق.

Source: Hradesky, John L.(1995). "Total Quality Management Handbook". McGraw-Hill, New York: 648.

ويمكن ايضاح التغيرات الجوهرية التي تسفر بعد تطبيق المقارنة المرجعية في الجـدول –٣-، الذي يقدم صورة واضحة وملخصة عن أهمية المقارنة المرجعية.

جدول –٣-

قبل وبعد المقارنة المرجعية

قبل المقارنة المرجعية	بعد المقارنة المرجعية
- لا يوجد ابداع	- تطبيق افكار جديدة
- حل واحد للمشكلة	- خيارات عدة
-تركيزات داخلية	- تركيزات خارجية
- اهداف تستند الى التاريخ.	- اهداف تستهدف الاداء الافضل
-مستوى فهم منخفض للسوق	- مستوى فهم عالي للسوق
- اولويات داخلية	- اولويات زبون
- تحسينات مستجيبة	- تحسينات سباقة
- تركيز على المشاكل	- تركيز على الفرص
- السيطرة الفردية	- سيطرة الممارسات الافضل في الصناعة
- الاتجاه صوب المقاومة الاقل	- الاتجاه صوب القيمة الافضل
- نحن جيدون	- نحتاج لان نكون افضل
- ادارة بواسطة الخبرة	- ادارة بواسطة الحقائق
- تابعون صناعياً	- قادة صناعة

Source: Harrington, H.James & Harrington, James S. (1996). "High Performance Benchmarking: 20 Steps to Success". McGraw-Hill, New York: 28.

يتضح مما تقدم ان استخدام المقارنة يسفر عن تحقيق جملة اهداف اهمها:

أ. تحسين وتطوير عمليات المنظمة الحالية باكتساب افضل الطرائق لبلوغ وتجاوز العلامات المرجعية ذات المرتبة الافضل.

ب. وضع معايير اداء افضل للنجاح في الصناعة المرتبطة.

جـ. تحسين الموضع التنافسي او إمكانية التنافس كمنظمة بمرتبة عالمية، او حتى الاحتفاظ بموقع الصدارة.

الا انه على الرغم من تلك الاهمية، فأن نتائج المقارنة المرجعية لا تحول ذاتياً الى اداء تنظيمي مطور. الا انها تحقق كل مما يأتي: (Shafer & Meredith, 1998: 89)

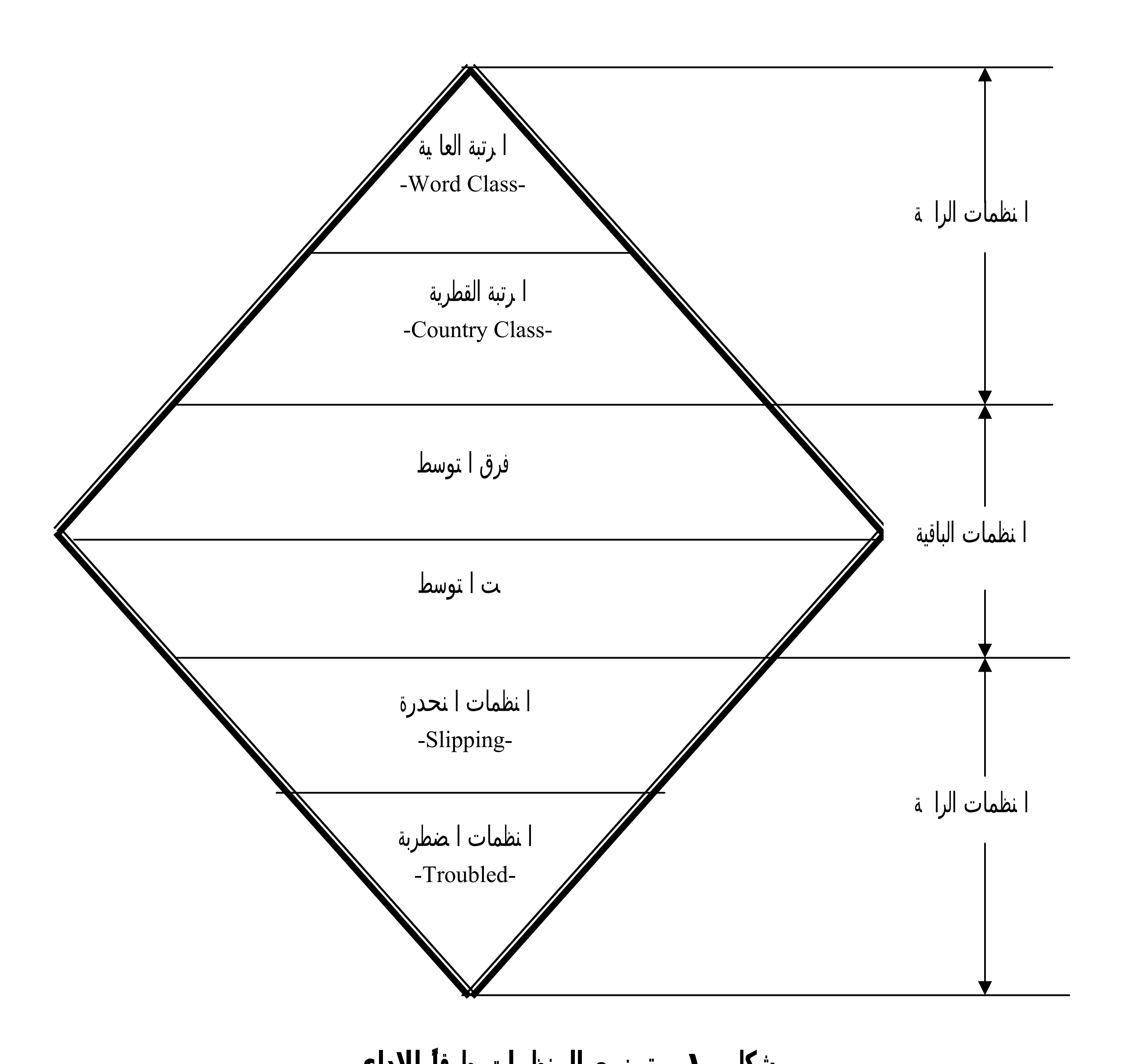
أ. مساعدة المنظمة في التعلم من خبرات الآخرين.

ب. تحديد أداء المنظمة نسبة الى الافضل.

جـ. مساعدة المنظمة في تحديد الاولويات في تلك المجالات الاكثر حاجة للتحسين.

٣. هل تعمل المقارنة المرجعية مع جميع المنظمات؟

تتفاوت فاعلية استخدام المقارنة المرجعية بتباين مستوى نجاح المنظمات. اذ تكون اكثر فاعلية مع التي تصنف على انها رابحة - Winners– او تلك الباقية Survivors–. في حـين تضمحل جدواها مع من تصنف على انها خاسرة -Losers–، شكل –١-. اذ ان من الخطـورة استخدام المنظمات الخاسرة للمقارنة المرجعية، لحاجتها الماسة الى تـشخيص وحـل المـشاكل اليومية الاساسية قياساً بالحاجة الى التركيز على بلوغ المرتبة الوطنية او العالمية.



شكل –١- توزيع المنظمات طبقاً للاداء

Source: Harrington, H.James & Harrington, James S.(1996). “High Performance Benchmarking: 20 Steps to Success.” McGraw-Hill, New York: 8.

تصنف المنظمة بكونها رابحة عندما تحتل مرتبة عالمية بعد ان تسجل ضمن اعلى (١٠%) من المنظمات في العالم في مجال محدد، أو حينما تحتل مرتبة قطرية وذلك عندما تسجل ضمن اعلى (١٠%) من منظمات البلد الذي تتواجد فيه وفي مجال مقارنة معين.

٤. مراحل عملية المقارنة المرجعية:

يظهر شكل –٢- الخطوات الاربع عشر المتعاقبة لعملية المقارنة المرجعية محدداً مسؤولية كل خطوة. تنطوي تلك الخطوات تحت مراحل ثلاثة ممثلة بمرحلة الاعداد -Preparation- ومرحلة التنفيذ -Execution- ومرحلة ما بعد التنفيذ -Post execution-.

تشمل مرحلة الاعداد خمس خطوات مبتدئة بالحصول على التزام الادارة ومنتهية بأختيار الشركاء المرشحين للمقارنة المرجعية. لتبدأ مرحلة التنفيذ بعقد الاتفاقيات مع الشركاء حتى تنفيذ التغيير المطلوب، يعقب ذلك مرحلة ما بعد التنفيذ مقتصرة على رقابة الاداء وتحديث العلامات المرجعية. وتعاد الدورة ثانية مبتدئة من الخطوة الثانية عاكسة استمرارية هذه العملية سيما في المنظمات الراغبة في تحقيق والمحافظة على الموضع القيادي.

وفي الآتي النقاط الرئيسة المتصلة بخطوات تنفيذ عملية المقارنة المرجعية:

- أهمية التزام الادارة العليا مع توافر مستوى عالي من المشاركة والتعاون.
- المعرفة التامة بالمعالجات قبل مقارنتها.
- مقارنة تلك المعالجات الاكثر حاجة للتحسين.
- تشكيل فرق المقارنة المرجعية من العاملين في المعالجات الخاضعة للمقارنة.
- تمثل علامة الضفة او العلامة المرجعية المرتبة الافضل -Best-In-Class– وليست الافضل في الصناعة -Best-In-the-Industry–، أي بصرف النظر عن الصناعة.
- لا تندفع داخل معالجات جديدة أو تغييرات اساسية دون تخطيط شامل وعميق.
- لا تكن قنوعاً بفجوة صفرية -Zero Gap- بل استهدف التفوق.
- رقابة حذرة على المعالجات الجديدة او عند اجراء تغييرات اساسية في المعالجات المستخدمة.
- المقارنة المرجعية ليست لمرة واحدة، وانما هي عملية مستمرة.

تقع المسؤولية الكبيرة في تنفيذ مراحل المقارنة المرجعية الثلاثة وبخطواتها الاربع عشر، بالدرجة الاساس على عاتق الادارة وفرق المقارنة المرجعية التي ينبغي ان تضم العاملين في اجزاء المنظمة الخاضعة للمقارنة لضمان نجاح هذه العملية.

المرحلة	المسؤولون عن الخطوة	الخطوات
الاعداد	الادارة	١. الحصول على التزام الادارة
	مهندسي المعالجة، المالكين، الادارة	٢.تقويم المعالجات ٣.تحديد وتوثيق كل من المعالجات القوية والضعيفة.
	الادارة	٤.اختيار المعالجات التي سوف تقارن. ٥.تشكيل فرق المقارنة المرجعية.
	الفرق	٦.البحث عمن في المرتبة الافضل. ٧.اختيار الشركاء المرشحين للمقارنة المرجعية.
التنفيذ	الفرق مع الشركاء	٨.عقد اتفاقيات مع الشركاء. ٩.جمع بيانات المقارنة المرجعية.
	زيادة الفرق عند الحاجة	١٠.تحليل البيانات-تحديد الفجوة ١١.وضع خطة تنفيذية لغلق الفجوة، والتفوق. ١٢.تنفيذ التغيير.
ما بعد التنفيذ	الادارة	١٣.رقابة الاداء. ١٤.تحديث العلامات المرجعية، استمرارية الدورة.

الزمن ←

شكل –٢- عملية المقارنة المرجعية

Source: Goetsch, David L. & Davis, Stanley B. (1997). “Introduction to Total Quality: Quality Management for Production, Processing & Services” (2nd ed.). Prentice-Hall, USA:444.

هذا من ناحية، ومن ناحية اخرى يرتكز نجاح عمليـة المقارنـة المرجعيـة علـى تـوافر المعلومات اللازمة التي يمكن الحصول عليها من اللقاءات التجارية، المقابلات مع خبراء الـصناعة، ممثلي التسويق، ومع الزبائن، أو من قواعد البيانات المتخصصة. كما يضمن الاتفاق مـع الـشركاء توافر المعلومات اللازمة سواء عن طريق الاستبانة، المقابلات، البريد، أو الهاتف. ولضمان تعـاون وحماية مسألة تبادل المعلومات بين شركاء المقارنة المرجعية، وضعت قواعد خاصة تستهدف تحديد وتعلم افضل الممارسات المستخدمـــة، بطريقة منظمـــة تأخذ صيغة معاهدات مشتركة

-Common Protocols-. كما أوصى المركز الامريكي للانتاجية والنوعية American based– Productivity & Quality Center-، ببعض القواعد المساعدة في تيسيير وحماية عملية التبادل المشترك للمعلومات، اهمها: (Slack et al., 1998: 685)

- الالتزام بالقواعد المتعارف عليها في المقارنة المرجعية.
- امتلاك معرفة اساسية في اجراء المقارنة المرجعية.
- تحديد ما الذي يجب مقارنته، ومتغيرات الاداء الرئيسة الواجب دراستها، مع اجراء تقويم ذاتي دقيق. فضلاً عن تشخيص المنظمات ذات الاداء الافضل.
- الاتصال بشركاء المقارنة المرجعية المحتملين.
- تطوير استبانة، ووضع تعليمات لاجراء المقابلة، يمكن ان يطلع عليها الشركاء مسبقاً.
- امتلاك الصلاحية والرغبة في مشاركة المعلومات مع الشركاء.
- الاتفاق المتبادل على جدولة وتنظيم الاجتماعات.

٥. انواع المقارنة المرجعية:

تبوب المقارنة المرجعية الى انواع عدة وفقاً لتصنيفات مختلفة اهمها:

(McNair & Leibfried, 1992:26-32; Aquilano et al., 1995: 51; Huxtable, 1995: 120; Asher, 1996:16-17; Evans, 1997:448; Nahmias, 1997: 702; Shafer & Meredith, 1998: 88-89; Slack et al., 1998:681, 683-684).

أ. مقارنة مرجعية داخلية -Internal Benchmarking- **ومقارنة مرجعية خارجية -External Benchmarking-: تتم المقارنة الداخلية بين أداء عمليات او وظائف المنظمة ذاتها سيما ذات الاعمال المتعددة مستهدفة الطرائق الافضل للتعميم، أو الاسوء للتحسين. وتمتاز بسرعة ويسر الحصول على معلومات وافية، وعلى الرغم من كونها معلومات داخلية تاريخية لا تقدم معرفة عن مدى تطور المنافسين. الا انها تشكل قاعدة مهمة لمقارنة بيانات العمليات او الوظائف الداخلية مع بيانات العلامة المرجعية الخارجية. لذا عادة ما يمثل هذا النوع الخطوة الاولى في أي عملية مقارنة مرجعية خارجية. في حين تقارن عمليات أو وظائف منظمة معينة مع عمليات او وظائف منظمات اخرى تمارس النشاط او نشاط اخر في المقارنة المرجعية الخارجية.**

ب. مقارنة مرجعية تنافسية -Competitive Benchmarking- ومقارنة مرجعية غير تنافسية -Non-Competitive Benchmarking–:

يصنف النوع الاول مقارنة خارجية تجري داخل الصناعة الواحدة بهدف تشخيص الفجوات في الاداء بين المنظمة ومنافسيها الرئيسيين او قادة الصناعة، وذلك في مستويات اداء متحققة، في الكلفة او النوعية او المرونة او التسليم، ويطلق على هذا النوع "بالمقارنة المرجعية للاداء –

Performance Benchmarking– (Slack et al., 1998: 683)، كما يمكن ان تحدث بصيغة **هندسة عكسية Reverse Engineering– عبر تحليل مفصل لمنتوجات المنافسين، تسمى عنـدها "بالمقارنة" المرجعية للمنتوج -Product Benchmarking– (Nahmias, 1997: 702) :**

وتدعى ايضاً بالمقارنة المرجعية الاسـتراتيجية -Strategic Benchmarking– كونهـا تتفحص كيف تتنافس المنظمات بحثاً عن تلك الاستراتيجيات المربحة التي قادت الى ميـزة تنافـسية ونجـاح سـوقي. (Ross, 1995: 240-242; Evans, 1997: 448; Nahmias, 1997: 702) مستهدفة تشخيص مناطق قوة وضعف المنافس او من يعمل في الصناعة كخطوة مهمة فـي ترتيـب اولويات مجالات التحسين والتعرف على أفكار جديدة تسهم في بناء استراتيجية ناجحة.

تكمن الميزة الرئيسة للمقارنة المرجعية التنافسية في استخدام المنافسون لمعالجات وتقانات مشابهة لما تمتلكه المنظمة، مما ييسر النقل والتعلم المتبادل بين المنظمة والمنـافس الـشريك مـع ادراك افضل للموضع التنافسي، وامكانية تحسينه. كما انها اسلوب فاعل في الصناعات ذات التقانات الجديدة او تلك التي يتباين المنافسون فيها كثيراً من ناحية التاريخ والفلسفة الادارية المتبعة، علـى الرغم من صعوبة الحصول على البيانات.

هذا من جهة، ومن جهة اخرى فأن بلوغ الاداء المتفوق لن يكون بمعرفة ومظاهاة طرائـق المنافسين وحسب، بل التفوق عليها عبر تأسيس معايير بمرتبة عالمية عن طريق البحث عن الافضل خارج الصناعة، سيما عندما لا تمتلك الصناعة التي تتواجد فيها المنظمة الطرائق الافضل في الاداء. وهذا ما تؤسس عليه المقارنة المرجعية غير التنافسية التي تدعى "بالمقارنة المرجعية للممارسات -Practices Benchmarking– " (Slack et al. 1998: 683)، كبرامج التحفيز او التـدريب أو أسـاليب التخـزين او التوزيـع او الاعـلان، أو بالمقارنـة المرجعيـة للمعالجـات –Process Benchmarking " (Evans, 1997: 448)، كالتجميـع او الفحص أو الشحن. أو "بالمقارنـة المرجعيـة الوظيفـة -Functional Benchmarking–" (Aqualino et al., 1995: 36) بين وظائف متشابهـة. أو "بالمقارنـة المرجعيـة العامـة -Generic Benchmarking– (Harrington & Harrington, 1996: 36)، التي تركز على طرائق عمـل الاشـياء وكيفيـة الانجاز مقارنة مع المنظمات ذات الاداء الافضل في ممارسات او معالجات او وظائف مشابهة بصرف النظر عن الصناعة التي تنتمي اليها. تستهدف المقارنة المرجعية غير التنافسية تعلم ونقل الطرائـق المبتكرة وغير المستخدمة في المنظمة المقارنة، سعياً لتحقيق المرتبة العالمية في المناطق الحاسمة من وجهة نظر الزبون، وذلك عبر تعاون فاعل بين الشركاء فيما يتصل بتبـادل المعلومـات. انهـا بأختصار المقارنة المرجعية ذات المرتبة الافضل Best-in-Class Benchmarking--.

ومن نافلة القول ان المقارنة المرجعية الاستراتيجية قد تجري بين منظمات غير متنافسة. في حين قد تكون المقارنة المرجعية للممارسات او المعالجات او الوظائف بين منظمات متنافسة لاستكشاف وتطبيق افضل الطرائق. هذا من ناحية، ومن ناحية اخرى تستدعي المقارنة المرجعية للمارسات وللمعالجات بوجه خاص خبرة والتزام عاليين، وزيارات موقعية وملاحظة مباشرة.

ثانياً: منهجية البحث:

١. المشكلة:

تبلورت مشكلة البحث في ضوء حاجة الشركات العراقية الى معرفة مستويات اداء الشركات العالمية المناظرة من اجل تحديد موقعها نسبة الى الافضل، وما المطلوب من اجل تحسين الاداء والتنافس خارجياً.

٢. الهدف:

يسعى البحث الى بلوغ هدفه الرئيس المتمثل بـ "معرفة كيفية التنافس كشركة بمرتبة عالمية" عبر تشخيص أهم مرتكزات الاستراتيجية من خلال مقارنة مرجعية لشركة وطنية مع اخرى عالمية في ذات الصناعة.

٣. الاهمية:

تتجلى اهمية البحث من محاولة استكشاف استراتيجيات فاعلة وافكار مبتكرة عبر مقارنة مناطق مهمة من نشاط شركات محلية بافضل الشركات العالمية المناظرة، سعياً للحفاظ على وزيادة حصة الشركة الوطنية من السوق المحلية ازاء منتوجات الشركات الخارجية، فضلاً عن معرفة موقعها نسبة الى الافضل، بما يتيح التزود بطرائق جديدة لتحسين القدرة التنافسية، وباستخدام احدث الاساليب غير المطروقة تجريبياً.

كما يكتسب البحث اهميته من اختيار احدى الصناعات ذات الاهمية ليست الحالية فحسب وانما المستقبلية ايضاً وهي الصناعة الالكترونية العراقية. أذ تبرز ضرورة امتلاك هذا النوع من الصناعة رؤية مستقبلية لكيفية التنافس مع الافضل مستندة الى فهم افضل للاستراتيجيات الفاعلة في هذا الاتجاه.

٤. الفرضيات:

بنيت فرضية رئيسة واحدة للتثبت من صحة الطروحات النظرية للبحث ومؤداها:

"يساهم اسلوب المقارنة المرجعية في تشخيص الاستراتيجية الفاعلة التي تقود الى مرتبة عالمية".

٥. وصف المتغيرات:

من اجل تشخيص مقومات استراتيجية الشركة المقارنة. وبما ان "الاستراتيجية ترتبط برؤية للمستقبل، ورسالة واضحة، واتجاه للنمو، ووسائل لتحقيق الاهداف (Thompson 1993: 729). سيتم التركيز على كل من الرؤية والرسالة كمتغيرات أساسية نوعية في تشخيص استراتيجية الشركة وكالآتي:

أ. الرؤية -Vision-: لا "يقصد بالؤية الهدف بل انها نقطة موجهة -Orientation Point- ترشد حركة الشركة في اتجاه معين". (Hans & Popp, 1992: 24). انها "حالة المستقبل المرغوبة -Desired Future State- أو طموح -Aspiration- المنظمة" (Johnson & Scholes, 1997: 13) أي ماذا ترغب ان تكون عليه في مدة زمنية قادمة، عاكسة الغرض الذي وجدت من اجله المنظمة. لذا تعد "جوهر التفكير الاستراتيجي" (Porter, 1987: 28) وقلب الاستراتيجية -The Heart of Strategy-". (Porter, 1996: 61)

ب. الرسالة -Mission-: وهي اكثر تحديداً من الرؤية. يعبر عنها ببيان يترجم غرض المنظمة وسبب وجودها، موضحاً الاتجاه وواضعاً حدوداً لصياغة الاستراتيجية.

تصف الرسالة "الاعمال (المنتوجات)، الاسواق (الزبائن) التي تخدمها المنظمة (Pitts & Lei, 1996: 9)، فضلاً عن الثقافة التي يجب ان تسود ممثلة بالقيم والمعتقدات المشتركة.

هذا من ناحية، ومن ناحية اخرى، يشار الى الرؤية والرسالة معاً بالقصد الاستراتيجي – Strategic Intent ممثلاً للغرض الذي تناضل المنظمة من اجل تحقيقه وقد يكون واسعاً جداً (رؤية ورسالة) او اكثر تحديداً (اهداف طويلة وقصيرة الامد) Goals & Objectives– (Miller & Dess, 1996:5). كون الاهداف تمثل ترجمة لبيان الرسالة الى نتائج محددة رقماً وزمناً على صعيد المنظمة ككل واجزائها، كتطوير الحصة السوقية بنسبة معينة خلال ثلاث سنوات او تخفيض الكلفة بنسبة محددة خلال ستة أشهر وغير ذلك.

وهكذا يصبح القصد الاستراتيجي سيما (الرؤية والرسالة) معبراً عن "الحلم الحقيقي" للمنظمة كما يراه كل من (Hamel & Prahald) (Johnson & Scholes, 1997: 225) ومحدداً لموضع المنظمة التنافسي.

كما استخدمت مؤشرات كمية الى جانب المؤشرات النوعية ممثلة بالتطوير التقاني الذي يكتسب اهمية خاصة في مجال نشاط عينة البحث، فضلاً عن التوجه الخارجي بوصفه احد مقاييس النجاح التنافسي الحاسمة، الى جانب اهم مؤشرات الاداء الاستراتيجي من الناحية المالية.

جـ. التطوير التقاني: يتمثل التطوير التقاني في كل من المنتوج والعملية عبر جهود نـشاط البحـث والتطوير (Buffa, 1993: 103; Evans, 1993: 161; Stonebraker & Leong, 1994: 483). لذا تستخدم مصاريف البحث والتطوير كأساس في تقييم مستوى التطوير التقاني بعـد ان تنسب الى عوائد المبيعات الكلية، كما في المعادلة الآتية:

$$\frac{\text{مصاريف البحث والتطوير}}{\text{المبيعات الكلية}} \times ١٠٠\%$$

(Lubatkin &Chatterjee, 1994: 123; Change, 1995: 394)

ء. التوجه الخارجي: ويعبر عن استراتيجية الشركة في السوق الخارجية مقاسـة بمؤشـرات الاداء التصديري، وفي مقدمتها نسبة مبيعات الصادرات الى المبيعات الكلية وفقاً للمعادلة الآتية:

$$\frac{\text{مبيعات الصادرات}}{\text{المبيعات الكلية}} \times ١٠٠\%$$

(Cavusgil & Zou, 1994: 4)

هـ. القيمة السوقية الى القيمة الدفترية للسهم: تعكس عدد مرات قيمة السهم فـي الـسوق قياسـاً" بقيمته التي دفعها المساهمون والمسجلة في دفاتر الشركة وتعد "احد مقاييس الاداء الاستراتيجي التـي اسـتخدمها كـل مـن "Peter & Waterman" لتقيـيم تفـوق المنظمة(Chakravarthy,1986: 444) وتقاس بالمعادلة الآتية:

$$\frac{\text{سعر السهم العادي في السوق}}{\text{القيمة النقدية للسهم العادي في السوق}} = \text{مرة}$$

(الـشماع، 1992: 112) (Weston & Brigham, 1982: 88; Brealey & Myers, 1996: 684; Weston et al., 1996: 105).

٦. العينة:

من اجل التحقق من صحة فرضية البحـث الموضـوعة المنـوي اختبارهـا فـي صـناعة الالكترونيات، اختيرت شركة الصناعات الالكترونية العراقية ممثلة للشركة الوطنية، كونهـا الـشركة الوطنية الرائدة التي تتعامل بنتاج منتوجات الكترونية ذات دور حاسم في سد الحاجة المحليـة الـى جانب استمرارية وتنوع نشاطها على الرغم من ظروف الحصار الجائر. إذ تقدم منتوجـات رئيـسة كالتلفاز، والمذياع، والهاتف والحاسوب، واخرى اضافية كأجهزة السيطرة علـى انـارة الـشوارع، ومحولات الكهرباء للضغط الواطيء، واجهزة انذار متنوعة، وبرامجيات للحاسوب، فضلاً عن انتاج

منتوجات وسيطة كالقطع والاجزاء الادائنية والمعدنية والمحولات والملفات، كذلك امكانيـة تقديم خدمات استشارية وهندسية متعددة مع تقديم خدمات ما بعد البيع المتمثلة بالصيانة.

فيما أخذت العوامل الآتية بالحسبان عند اختيار شركة مقارنة عالمية في نفس الصناعة:

أ. يصعب الحصول على المعلومات اللازمة عبر المقارنة مع المنـافس المباشـر فـي الـصناعة الالكترونية على سبيل المثال، قياساً بالدروس المستخلصة من المقارنة مع قادة تلـك الـصناعة لامكانية اتاحة معلومات مناسبة افضل. (Wesner et al., 1995: 181).

ب. "الشركة المقارنة ينبغي ان تكون تلك الشركة التي تتمتع بتفوق نسبي او كلـي فـي منـاطق مختارة" (Noori & Radford, 1995: 89).

جـ. "ان حجم المنظمة ليس مهماً لتحديد المعايير الاعلى" (Huxtable, 1995: 121) وبعد مراسلة عدة شركات الكترونية اقليمية وعالمية يابانية واوربية وامريكية، لم يستجيب الا عـدد محـدود منها وببيانات مقتضبة، لذا وقع الاختيار على شركة Ericsson– نظراً لنوعية وكمية البيانـات التي استجابت لارسالها بفاعلية مما سمح بأختيار افضل لطروحات البحث النظرية، وعلـى مـدة (١٠ أعوام) من اجل استكشاف افضل لطبيعة المرتكزات الاستراتيجية في كلا الـشركتين خـلال المدة الواقعة بين (١٩٨٧-١٩٩٦) وهي المدة التي توافرت عنها البيانات المطلوبة.

تعد شركة -Ericsson- قائد عالمي لمنتوجات وانظمة متطورة في مجال الاتصالات (السلك الثابت والمتحرك). كما انها مجهز قيادي لانظمة الدفاع الالكترونية. تتوزع انشطتها في اكثـر مـن (١٣٠) دولة بتشغيل وادارة (٩٠٠٠٠) فرد. (Ericsson: The Way Forward, 1996: 14).

أسس الشركة (Lars Magnus) عام (١٨٧٦)، مبتدأً بمحل تصليح معدات التلغراف. ثـم قدم اول منتوج دولي رئيسي ممثلاً بجهاز الهاتف عام (١٨٩٢). ومع ادراك الحاجة الـى التحـسين المستمر والتنوع، سرعان ما اصبحت الشركة واحدة من قادة العالم المصنعين في مجال الاتـصالات سيما الانظمة الخلوية -Cellular-. (Ericsson: Corporate Presentation, 1996: 4). أذ تحتل اليوم (٤٠%) من السوق العالمية للهاتف النقال (Ericsson: -Mobile-Annual Report, 1996: 2)

ثالثاً: عرض وتحليل النتائج في عينة البحث:

١. الرؤية والرسالة:

تؤمن شركة -Ericsson- العالمية برؤية خاصة تسعى الى تحقيقها في مطلع الالفية الثالثة وهي "ان تكون مجهز عالمي قيادي في صناعة الالكترونيات"، وليس مصنّع قيادي في هذه الصناعة وحسب. ولاجل ترجمة تلك الرؤية الى حقيقة، تتلخص رسالة -Ericsson- بالعبارة الآتية: "فهم حاجات زبائننا وتوفير حلول افضل من أي منافس". (Ericsson: Corporate Presentation, 1996:5). يتجلى ذلك بقوة التوجه نحو الزبون -Customer Oriented– عبر طرح منتوجات تقدم حلولاً افضل لمشاكل المستعملين قياساً بالمنتوجات المنافسة. كما تتوجه نحو المستقبل ايضاً باستخدام تقانة متطورة بعدّها وسيلة لبلوغ الهدف وليست غاية بحد ذاتها. وهكذا يصبح القصد الاستراتيجي لـ Ericsson–- ان تغدو مجهزاً وصناعياً قيادياً عبر طرح منتوجات تمثل الاختيار الاول للزبائن، وهو حلمها الحقيقي.

في حين تركز رسالة -Ericsson- على ثقافة تشجع قيم مشتركة ثلاث توجه داخلياً عمليات الشركة، وخارجياً علاقاتها مع المحيط الخارجي وهي:

"الحرفية -Professionalism–، الاحترام -Respect–، المثابرة -Perseverance– (Ericsson: Corporate Presentation, 1996: 9). اذ تؤكد على توسيع قاعدة معرفتها. كما يميز الاحترام مناخ العمل فيها نتيجة الاهتمام بالتطوير الشخصي وضمان الرضا عن العمل. فضلاً عن سعيها الى تعزيز المرونة، والقدرة على الابداع، والرغبة في التغيير، من اجل تحقيق اهداف محددة بوضوح في النوعية والسعر.

في حين لم تمتلك شركة الصناعات الالكترونية العراقية رؤية واضحة سيما في ظل ظروف الحصار الجائر، الا انها تسعى في الامد القريب نحو البقاء في السوق المحلية وتطوير المنتوج من اجل مواكبة المنافسين. لذا يتجسد محور اهتمام رسالتها حول امكانية التشغيل باقصى ما يمكن من طاقتها الانتاجية فضلاً عن محاولة تحديث تقانيتها المستخدمة. بينما عززت ثقافة الشركة المحلية الحرفية والمركزية الشديدة والابتكار ايضاً سيما في مجال استخدام البدائل المحلية اعتماداً على قدراتها الذاتية مما اسهم في زيادة نسب التصنيع المحلي للاجزاء والمكونات، ودعم استراتيجية التكامل الصناعي الخلفي بالتعاون مع المنظمات الوطنية الاخرى. كما يتشابه ما تسعى الى تحقيقه من اهداف (النوعية والسعر) مع الشركة العالمية المناظرة.

٢. التطوير التقاني:

يظهر جدول (٤) نسبة مصاريف البحث والتطوير في الشركة الوطنية والاخـرى المقارنـة ويتبين منه تفوق ثم تقارب تخصيصات شركة الصناعات الالكترونية العراقية لادارة البحث والتطوير كنسبة من مبيعاتها قياساً بالشركة العالمية خلال اعوام الثمانينات المبحوثة للجهود الحثيثة في مجال تطوير العملية فضلاً عن تطوير المنتوجات القائمة واضافة اخرى جديدة استجابة لمتطلبات الزبـون المتغيرة وتعزيزاً لقدرة الشركة التنويعية. بينما شهدت النسبة انخفاضاً مستمراً في عقد التسعينيات، يعزى الى تأثير ظرف الحصار الظالم اذ اقتصرت جهود البحث والتطوير على تحديث طراز المنتوجات المقدمة او تطويرها بعد ان تراجعت القدرة التنويعية للشركة، فيما عـدا عـامي (١٩٩١، ١٩٩٢)، اللذان سجلا ارتفاعاً في المؤشر لا يعود الى زيادة تخصيصات البحث والتطوير بالدرجة الاساس وانما الى انخفاض المبيعات في هذين العامين. فيما سجلت تلك النسبة ارتفاعـاً مـستمراً فـي شـركة -Ericsson- ويرجع ذلك الى ان الشركة المقارنة هي واحدة من اكبر الـشركات فـي العـالم مـن ناحيـة الانفاق على البحث والتطوير. علماً ان شركة Siemens-– الالمانية العالمية التي تحتـل المرتبة الاولى في مبيعات صناعة الالكترونيات في اوربا والخامسة في العالم، قد سـجلت متوسـطاً قدره (٩,٢%) لتلك النسبة للمـدة مـن (١٩٩١-١٩٩٦) (Siemens: Investor Handbook, 1996: 15) نظيـر متوسطاً بلغ (١٥,٤%) لشركة -Ericsson– لذات المدة.

جدول (٤)

نسبة مصاريف البحث والتطوير في عينة البحث للمدة المبحوثة

الشركة / العام	١٩٨٧	١٩٨٨	١٩٨٩	١٩٩٠	١٩٩١	١٩٩٢	١٩٩٣	١٩٩٤	١٩٩٥	١٩٩٦
الصناعات الالكترونية العراقية	١٥%	١٢%	١١%	٧%	٢١%	١٩%	٨%	٧%	٧%	٢%
-Ericsson- السويدية	١٠%	١١%	١١%	١١%	١٥%	١٥%	١٧%	١٦%	١٥%	١٤%

المصدر: احتسب المؤشر استناداً الى:

- تقارير مجلس ادارة شركة الصناعات الالكترونية للمدة اعلاه.
- Ericsson: Corporate Presentation, 1996: 40.

ترتكز استراتيجية الشركة العالمية في مجال التطوير التقاني على كل مما يأتي:

أ. جهود بحثية وتطويرية كبيرة من اجل البقاء في دائرة المنافسة العالمية تسندها استثمارات عالية وتنظيم لا مركزي لـ (٤٤) مركز تطوير يضم ما يقارب (١٨) ألف مهندس في (٢٣) دولة. (Ericsson: The Way Forward, 1996: 14)

ب. الدخول في مشاريع مشتركة -Joint Ventures– في منطق التقانة الحاسمة مع قادة صناعيين في مجال الاتصالات امثال شركات Novell, Microsoft, IBM، بهدف تطوير البرامجيات والاجزاء الالكترونية المختلفة ذات الاهمية الاستراتيجية في صناعة منتوجات الشركة. (Ericsson: Corporate Presentation, 1996: 8).

٣. التوجه الخارجي:

يقاس التوجه الخارجي بنسبة مبيعات الصادرات الى المبيعات الكلية. وقد سجلت قراءة مرتفعة جداً لشركة -Ericsson- عاكسة أهم ما يميز توجهاتها الاستراتيجية ممثلاً بحضورها العالمي المتفرد، سيما وان ضيق سوقها المحلية لم تكن لتتسع لتحقيق اهدافها الطموحة. وهكذا سجلت مبيعاتها الخارجية (خارج السويد) نسبة الى الكلية ما قدره (٩١%، ٩٤%) في عامي (١٩٩٥، ١٩٩٦) على التوالي، جدول –٥-. فيما استهدفت شركة الصناعات الالكترونية السوق المحلية بالدرجة الاساس، التي استوعبت النسبة الاكبر من مبيعاتها الكلية وقدرها (٩٧%) في هذين العامين. اذ كان توجهها الاستراتيجي الخارجي ثانوياً، مقتصراً على مبيعات السوق الحرة، الى جانب المبيعات المتأتية من اعتماد اسلوب مقايضة المنتوجات النهائية بمستلزمات الانتاج الضرورية.

جدول (٥)

نسبة مبيعات الصادرات في عينة البحث لعامي (١٩٩٥، ١٩٩٦)*

الاعوام / الشركة	١٩٩٥	١٩٩٦
الصناعات الالكترونية العراقية	٣%	٣%
-Ericsson- السويدية	٩١%	٩٤%

المصدر: احتسب المؤشر استناداً الى:

- بيانات ملفات الحاسوب لشركة الصناعات الالكترونية.
- Ericsson: Annual Report, 1996: 3.

* الاعوام التي توافرت فيها هذه البيانات.

فيما توزعت جغرافياً مبيعات -Ericsson- الكلية في عدة دول من العالم بما فيها الـسويد، جدول (٦). شكلت مبيعاتها المحلية جزءاً ضئيلاً منها قدرة (٩%، ٦%) على التـوالي لعـامي (١٩٩٥، ١٩٩٦) نظير قراءة عالية سجلت (٩٧%، ٩٧%) تمثل نسبة المبيعات المحلية لشركة الصناعات الالكترونية العراقية لذات المدة.

جدول (٦)

نسب التوزيع الجغرافي العالمي لمبيعات -Ericsson- لعامي (١٩٩٥، ١٩٩٦)

الدولة / العام	اوربا		آسيا		الولايات المتحدة وكندا	امريكا اللاتينية	جزائر الاوقيانوس	افريقيا	المجموع
	السويد	الدول الاخرى	الشرق الاوسط	الاخرى					
١٩٩٥	%٩	%٤٢	%٣	%٢٠	%١١	%٧	%٦	%٢	%١٠٠
١٩٩٦	%٦	%٣٩	%٣	%٢٣	%١٣	%١٠	%٤	%٢	%١٠٠

Source:

- Ericsson: Corporate Presentation, 1996: 18.
- Ericsson: Annual Report, 1996: 3.

تباع منتوجات -Ericsson- في دول القارات الخمس. ويعرض جدول (٧) باكبر عشرة اسواق لمنتوجات -Ericsson- خلال عام (١٩٩٥). تحتل فيها اوربا المرتبة الاولى باسـواقها الخمسة من بين العشرة اسواق المدرجة، تليها سوق الولايات المتحدة، فيما تشكل السوق الصينية اهمية متزايدة للشركة في قارة اسيا، مع بقاء اليابان واحدة من اكبر الاسواق العشرة لمنتوجـات -Ericsson-.

جدول (٧)

اكبر عشرة اسواق لمنتوجات -Ericsson- لعام (١٩٩٥)

ت	النسبة	الدولة
١	١١%	الولايات المتحدة
٢	٩%	السويد
٣	٨%	الصين
٤	٧%	المملكة المتحدة
٥	٧%	ايطاليا
٦	٥%	استراليا
٧	٤%	اليابان
٨	٤%	المانيا
٩	٤%	اسبانيا
١٠	٣%	ماليزيا

Source: -Ericsson: Corporate Presentation, 1996: 19.

٤. القيمة السوقية الى القيمة الدفترية للسهم:

يقيس هذا المؤشر تفوق الشركة بوصفه أحد مؤشـرات الاداء الاسـتراتيجي المهمـة، معبراً عن ما يحدده السوق من قيمة لاسهم الشركة قياساً بما مسجل في دفاترها. ويلاحـظ مـن قراءات جدول (٨) الارتفاع العام لهذا المؤشر في الشركة المحلية مقارنة بالعالمية فيمـا شـهد عامي (١٩٩٤، ١٩٩٥) ارتفاعاً ملحوظاً في شركة الصناعات الالكترونية نتيجة زيـادة سـعر السهم قياساً بقيمته الدفترية، بعد الزيادة الكبيرة في العائد على حـق الملكيـة اذ بلـغ (٨٩%، ١١٢,٦%) في هذين العامين على التوالي نظير (٢٨,٦%) في عام (١٩٩٣).

جدول (٨)

القيمة السوقية الى القيمة الدفترية للسهم في عينة البحث للمدة المبحوثة

العام / الشركة	١٩٩٢*	١٩٩٣	١٩٩٤	١٩٩٥	١٩٩٦
الصناعات الالكترونية العراقية	٤ مرة	١٣	٥١	١٧	٩
-Ericsson- السويدية	٢ مرة	٣	٤	٣	٥

المصدر: احتسب المؤشر استناداً الى:

- سوق بغداد للاوراق المالية: شركة الصناعات الالكترونية.
- Ericsson: Annual Report, 1996: 40, 42.

كما يظهر الجدول، ان الشركة العراقية قد حققت عام (١٩٩٦) (٩) مرات اكثر من ما وضعه المساهمون فيها في الماضي والحاضر، مما يؤشر ارتفاع القيمة السوقية لحقوق اصحاب الشركة ومن ثم زيادة سعر أسهم كل منهم. ذلك ان الشركة التي تحقق نسبة عالية للعائد على كل من الموجودات وحق الملكية يمكن بيع اسهمها باسعار تتجاوز قيمتها الدفترية. وهكذا تسجل شركة الصناعات الالكترونية العراقية تفوقاً على شركة -Ericsson- السويدية، بعد احتساب هذا المؤشر المهم. الامر الذي يعكس اطمئنان المستثمر العراقي لمستقبل استثماراته في الشركة، بوصفها شركة ناجحة. "اذ تكون الشركة ناجحة عندما تحقق ما مقداره (١٠) الى (١٥) مرة في مؤشر (MARKET/Book M/B)" (Weston et al., 1996: 105)، وقد اقتربت الشركة المحلية من هذا المعدل بل تفوقت عليه في بعض الاعوام.

* ادرجت شركة الصناعات الالكترونية في سوق بغداد للاوراق المالية عام (١٩٩٢).

رابعاً: مقومات واسباب نجاح -Ericsson-:

يستعرض المدير التنفيذي للشركة العالمية (Lars Ramqvist) العوامل الرئيسة التي يعزى اليها نجاح الشركة، وهي: (Ericsson: Annual Report, 1996: 2-6)

١. امتلاك منظمة تسويقية فاعلة جداً كانت السبب في تأسيس حضور طويل للشركة في اكثر من (١٣٠) دولة، لما اكتسبته من معرفة أتاحت القدرة على الاستجابة السريعة تلبية لحاجات متنوعة.

٢. تأتت قوة الشركة التنافسية من تركيز الاهتمام على البحث والتطوير مما أمن نوعية ذات مرتبة عالية ومنتوج بسعر جذاب واداء عالي، مع تعزيز القدرة على تقديم منتوجات جديدة باستمرار في ظل صناعة تتغير محفظة منتوجاتها بشكل متواصل.

٣. يعد الافراد مرتكز رئيس في نجاح الشركة وتدعيم موضعها التنافسي القيادي. اذ اكتسب استقطاب وتطوير المهارات اولوية عليا من خلال اعتماد برامج لاستقطاب المبدعين ولتدريب الافراد وبيئة تشجع الابتكار يعمل فيها ما يقارب (٣٥ ألف) فرد يحمل الشهادة الجامعية واكثر من (ألف) فرد يحمل شهادة الدكتوراه. فضلاً عن استخدام مسح اتجاهات داخلي سنوياً لمراقبة مستوى اشباع طموح الافراد المتفوقين في الشركة.

٤. تنفيذ برنامج لادارة النوعية الشاملة -Total Quality Management, TQM– في عموم وحدات اعمال -Ericsson- يستند الى التركيز على الزبون والتحسين المستمر والمشاركة الجماعية، أثمر عن نوعية ذات مرتبة عالمية تستند الى مواصفات النوعية الدولية –ISO 9001-، تجلت بالفوز بجوائز النوعية الدولية في اسبانيا عام (١٩٩٤)، وفي كل من استراليا والسويد عام (١٩٩٥)، وكل من استراليا وفلندا عام (١٩٩٦).

٥. اهتمام جوهري بالمسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة تجلى بكل مما يأتي:

أ. تأسيس مركز بيئي في مستوى الشركة يضم ممثلين عن جميع وحدات اعمالها مع وجود لجنة محلية في كل مجموعة اعمال تتعامل مع القضايا البيئية الداخلية وتراقب السياسة البيئية للمجموعة المعنية.

ب. تنفيذ نظام للادارة البيئية الشاملة يتضمن اجراء مراجعات بيئية داخلية منتظمة منذ عام (١٩٩٠)، فضلاً عن تطبيق المواصفات البيئية في جميع عمليات واعمال الشركة بما يتطابق مع المواصفات البيئية الدولية -ISO 14001– ضماناً لتقديم منتوجات امينة.

جـ. بحث مفصل عن تأثيرات المنتوج على البيئة عبر تقييم دورة حياة المنتوج بـدءً مـن استخراج المواد الاولية مروراً بتطوير وتصنيع واستخدام المنتوج حتـى تحويلـه الـى انقاض او اعادة تصنيعه بهدف تقليل التأثيرات السلبية على البيئة وتحسين المنتوج. كما تعرض المعلومات المعقدة الناتجة من التقييم بعد تبسيطها، على شكل مواصفات يطلـع عليها كل من العاملين والمساهمين والزبائن وتمثل قيمة عالية لادارة التسويق سيما في زيادة فاعلية ترويج المنتوج عن طريق اظهار التحسينات التي تأخذ بالحـسبان اهميـة البيئة في الحاضر والمستقبل.

٦. إسهام الشركة في تحويل المعرفة الى الدول التي تتواجد فيها عن طريق المشاريع المـشتركة او بالتعاون مع مراكز التطوير والمؤسسات التعليمية فيها، فضلاً عن المساهمة في تهيئـة فـرص عمل في تلك الدول.

خامساً: استراتيجية الشركة المستقبلية:

انجزت في عام (١٩٩٥) دراسة بعنوان "دخول -Ericsson- القرن الواحد والعشرين، بعد ان استمرت سنتين وقد اشترك فيها اكثر من (٥٠٠٠) خبير ومدير في الشركة، فضلاً عن التعـاون مع الجامعات ومنظمات البحث الخاصة، ومختلف الاستشارين المتخصصين المستقلين. وقد تركـزت حول تحديد الموضع المستهدف للشركة عام (٢٠٠٥)، مروراً بالخطوات الآتية:

١. تحليل الموضع التنافسي الحالي عبر مراجعة شاملة لصناعة الالكترونيات والبيئة التي تعمل فيها لتحديد اهم الاتجاهات المسيطرة واستيعاب الكيفية التي تتغير فيها الصناعة، وكيف يدخل لاعبون جدد، على الرغم من صعوبة التنبؤ بمستقبل صناعة متزايدة التعقيد كهذا النوع.
٢. تشخيص العوامل القوية التأثير في مستقبل صناعة الالكترونيات.
٣. تصميم سيناريوهات* استناداً الى عدد من الاتجاهات الواضحة في صناعة الالكترونيات تصف -Ericsson- في عام (٢٠٠٥) وتهيأ امكانية التعامل مع التغيرات الاساسية في المستقبل.

وقد خضعت السيناريوهات المعدة الى مناقشات مستفيضة تمخضت عن تحديد اهم القـضايا المستقبلية الحاسمة التي ستؤمن الموضع الذي تطمح به الشركة كقائد صناعي عالمي أول في هـذه الصناعة، والتي ينبغي ان تحظى باهتمام خاص، وهي:

* لا يعد السيناريو تنبؤ بالمستقبل بل هو وصف للمستقبل المحتمل عبر صياغة مشاهد بخطوط واسـعة اخـذاً بالحسبان عوامل غير مؤكدة.

١. استيعاب حاجات ورغبات المستعمل الاخير -End User– كونه المتحكم الرئيس في التطويرات المستقبلية وليس عامل التقانة.
٢. تحقق الشركة اهدافها عندما تطرح منتوجات وانظمة تقدم حلولاً لمشاكل الزبون، ومن ثم تصبح الاختيار الافضل للزبائن في الاسواق التي تخدمها.
٣. تطوير مشاريع مشتركة مع شركات متفوقة في مناطق ذات مرتبة عالمية بطريقة رابح-رابح (Win-Win) لضمان وتقوية الموضع القيادي للشركة.
٤. تنويع اقليمي يتيح قرباً اكثر من الزبائن في مختلف ارجاء العالم.
٥. امداد تسويقي واسع الحجم يرتكز على منتوجات ذات حجوم مقيسة وقطاعات سوقية جديدة.
٦. تقديم عائد تنافسي على استثمار المساهمين.
٧. استخدام قوة علامة الشركة لخلق ميزة تنافسية في جميع الاسواق.
٨. تحقيق قيادة الكلفة في جميع المناطق التي تعمل فيها الشركة.
٩. التحول من ثقافة صناعة المكونات -Hardware– الى ثقافة قابلة للحياة تتوجه نحو البرامجيات -Software–.
١٠. تغيير الهيكل التنظيمي وثقافة الشركة بسرعة استجابة للتغيرات البيئية المتسارعة.
١١. تحقيق الكفاءة عبر استخدام افراد مبدعين واشراكهم في عملية تعلم طويلة مع تهيئة بيئة تشجع الابتكار.
١٢. تطوير خصائص قيادية تتوجه نحو السرعة والمرونة وتعزز القيم المشتركة في ثقافة الشركة.
١٣. ثقافة قوية تستند الى قيم مشتركة في الحرفية والاحترام والمثابرة وتشجع المرونة والتنوع في كل من المنتوج والسوق، مع التشديد على احترام المعالم المتنوعة للثقافات المختلفة.

يتضح مما سبق ارتكاز استراتيجية -Ericsson- المستقبلية على تقوية الموضع التنافسي كمجهز وصناعي قيادي عبر طرح منتوجات تمثل الاختيار الاول للزبائن بعد استقراء اهم مرتكزات استراتيجية الشركة العالمية ومقومات التفوق التنافسي عن طريق استخدام اسلوب المقارنة المرجعية. وقد تحققت معرفة جديدة عن استراتيجية فاعلة للتنافس الدولي تستند الى كل من التطوير التقاني والتوجه الخارجي، وكانت مرتكزاً لتأسيس رؤية مستقبلية محددة تترجم برسالة واضحة. كما تسمح هذه المعرفة الجديدة بمعالجة مناطق الضعف وتعزيز مناطق القوة التي شخصت قياساً بالافضل، عوضاً عن تأسيس اهداف تستند الى رؤية داخلية محدودة للأداء الماضي، او السعي لمجاراة المنافسين. وبذا تحققت فرضية البحث الموضوعة.

سادساً: الاستنتاجات:

1. ان اقتصار الشركة الوطنية على المقارنة التقليدية الداخلية سواء التأريخية منها لتحديد مستوى النمو، او الصناعية في اطار بيانات صناعية محلية، قد يجعلها تؤمن بكونها الافضل، مما يبعدها عن الحافة التنافسية، مقابل تطلع الشركات الاخرى ليس صوب الافضل صناعياً حسب، انما خارج صناعاتها من اجل ايجاد افضل الممارسات في منطقة وظيفية معينة.
2. المقارنة المرجعية عملية تدريب مستمرة تستند الى التعلم من الآخرين ذوو الممارسات الافضل، فضلاً عن معرفة معدل تطور المنافسين، مستهدفة اللحاق بهم وتجاوز ادائهم.
3. اقتصرت جهود التطوير التقاني في الشركة المحلية على تطوير المنتوجات القائمة وتحديث طرازها. في حين ارتكزت التوجهات الاستراتيجية للشركة العالمية على البحث والتطوير كمرتكز حاسم في بناء استراتيجية فاعلة للتنافس الخارجي تستند الى التنوع والمرونة في كل من المنتوج والسوق في ظل صناعة تعتمد بالدرجة الاساس على الابتكار.
4. تنكمش شركاتنا المحلية عن التنافس الخارجي على الرغم من امتلاكها مقومات مهمة تتيح لها النجاح والتفوق كالنوعية الجيدة والكلفة الاقل كما في الشركة المحلية المبحوثة. فيما عكس التوجه الخارجي اولوية عليا في استراتيجية الشركة العالمية وبنسب مرتفعة وانتشار جغرافي عالمي واسع شمل دول متطورة في هذه الصناعة، مستنداً الى خبرة فنية متقدمة وجدارة تسويقية.
5. حققت الشركة الوطنية عائداًص مالياً كبيراً على كل من الموجودات وحق الملكية اسهم في ارتفاع احدى المؤشرات المهمة في قياس التفوق، الا وهو القيمة السوقية الى القيمة الدفترية للسهم مقارنة بالشركة العالمية عاكساً استقرار ونمو ربحية الشركة المحلية ومن ثم اطمئنان المستثمر العراقي الى مستقبل استثماراته فيها.
6. دأبت الشركة العالمية على مراجعة مستمرة لاستراتيجياتها لتغدو اكثر تنافسية في ظل تغير الاسواق والزبائن والمنافسة عن طريق تحديد رؤية واضحة لما ينبغي ان تبدو عليه Ericsson-- مستقبلاً مع تشخيص اهم عوامل بلوغها. في حين تفتقر الشركة المحلية الى رؤية واضحة ورسالة محددة في مجال نشاطها الحالي والمستقبلي.

سابعاً: التوصيات:

١. بناء ميزة تنافسية مستدامة تستند الى تنفيذ افكار مبتكرة عبر زيادة تخصيصات البحث والتطوير لدوره الحاسم في صناعة تتغير محفظة منتوجاتها بسرعة مستمرة. كما ينبغي ان تقود استراتيجية الشركة المحلية تطوير المنتوج، وان تحدد رسالتها مجال المنتوجات والاسواق المخدومة لمدة زمنية مستقبلية.

٢. ضرورة الدخول في مشاريع مشتركة في مناطق التقانة المعقدة والحاسمة مع قادة صناعة الالكترونيات في الدول الشقيقة والصديقة، مع فسح الطريق امام التمويل العربي في هذا المجال.

٣. اهمية احتلال التصدير الاولوية في التوجهات الاستراتيجية للشركات المحلية، لما له من دور في تحسين قدراتها الحالية وتفعيل الطاقات الانتاجية العاطلة والفائضة، ومن ثم زيادة حصتها في السوق المحلية والخارجية على حد سواء. اذ يمثل التصدير محوراً للبقاء والتفوق ومصدراً رئيساً للعملة الصعبة وميداناً للاختبار والتعلم الفني والاستراتيجي من خبرات الآخرين.

٤. لن تتيح القدرات الفنية والمالية والبشرية التفوق على المنافسين دون استراتيجية واضحة. لذا ينبغي ادخال القيادات الادارية في الشركة سيما مديري الادارتين الوسطى والعليا في دورات تدريبية متخصصة تدور موضوعاتها حول كيفية تحديد مرتكزات الاستراتيجية الفاعلة في ما يتصل بالرؤية والرسالة مع توضيح ابعاد التنافس الحالية وكيفية اجراء المقارنة المرجعية وذلك بالتعاون مع المكاتب الاستشارية في الكليات المعنية.

٥. الاهتمام بصناعة البرامجيات لما تشكله من كلفة كبيرة يمكن تفاديها بانتاجها محلياً سيما وانها ذات دور فاعل في مستقبل نجاح الشركات التي تعمل في صناعة الالكترونيات.

٦. جمع المعلومات المرتبطة بالمنافسين على قاعدة مستمرة تحدث بشكل منتظم، مع توثيق دقيق وشامل لعمليات الشركة المحلية.

٧. التزام ودعم الادارة العليا لفريق عمل المقارنة المرجعية الذي ينبغي ان يضم اولئك المسؤولين عن تنفيذ النتائج.

٨. اعتماد المقارنة المرجعية كأداة مهمة لتشخيص وبناء استراتيجية فاعلة لجميع المنظمات بضمنها القائدة، كي تستمر في تبؤ الموقع القيادي سيما في الاسواق العالمية ذات التغير المستمر. ذلك ان المنظمات التي ستصمد تلك التي تمتلك دراية جيدة بكل من قدراتها وقدرات المنافسين عبر تعلم وتنفيذ كيفية اجراء المقارنة المرجعية.

٩. العلامات المرجعية ذات المرتبة الافضل ليست ثابتة، مما يتطلب عملية مقارنة متواصلة، كي لا تكبر فجوة الاداء بين المنظمة ومثيلاتها. وهذا ما يؤمنه اتخاذ التحسين المستمر سلوكاً يومياً في العمل.

١٠. اهمية التزود بالمعرفة الداخلية عبر مقارنة مرجعية داخلية تستهدف تحليل الممارسات المستخدمة. ثم اجراء مقارنة مرجعية خارجية تنافسية لمعرفة المنافس تمهيداً للحكم على اداء المنظمة. يعقبها السعي لمعرفة ذوي المرتبة الافضل قياساً بالشركة المحلية سواء في صناعتها او خارجها وفي مناطق وظيفية محددة. وذلك عبر عملية مستمرة للتعلم من الاخرين.

١١. تشجع المنظمات المحلية على المشاركة في البيانات وفي نتائج المقارنة المرجعية مع المنظمات العربية المتطورة في مجال اختصاصها وتيسير الزيارات المتبادلة في هذا الجانب.

١٢. اهمية استخدام المؤشرات المالية في تقييم الاداء الكلي للشركة ومن أهمها مؤشر القيمة السوقية الى القيمة الدفترية، بوصفه المؤشر الاكثر شمولية لتعامله مع هدف قيمة الشركة السوقية الذي تصب فيه قرارات الاستثمار والتمويل ومقسوم الارباح، مما يقدم تقييماً للاداء الكلي للشركة عبر التاثيرات المتراكمة للربحية والمخاطرة.

****

****

ثبت المصادر

- **الدراسات والوثائق الرسمية:**

١. شركة الصناعات الالكترونية. "تقرير مجلس الادارة والبيانات والحسابات الختامية". للمدة (١٩٨٧-١٩٩٦).

2. Ericsson: "Annual Report" (1996).
3. Ericsson: "Corporate Presentation" (1996).
4. Ericsson: "The Way Forward" (1996).
5. Siemens: "Investor Handbook" (1996).

- **الكتب:**

٦. الشماع، خليل محمد حسن (١٩٩٢). "الادارة المالية" (الطبعة الرابعة). مطبعة الخلـود، بغداد.

7. Aquilano, Nicholas J., Chase, Richard B. & Davis, Mark M. (1995). "Fundamentals of Operations Management" (2nd ed.). Richard D.Irwin, Chicago.
8. Asher, Mike (1996). "Managing Quality in the Service Sector". Kogan Page Limited, London.
9. Brealey, Richard A. & Myers, Stewart C. (1996). "Principles of Corporate Finance" (4th ed.). McGraw-Hill, USA.
10. Buffa, Elwood S. (1993). "Modern Production/Operations Management" (7th ed.). Wiley Eastern Limited, New Delhi.
11. Evans, James R.(1993). "Applied Production & Operations Management" (4th ed.). West Publishing, USA.
12. Evans, James R.(1997). Production/Operations Management: Quality, Performance & Value (5th ed.). West Publishing, USA.
13. Finnigan, Jerome P.(1996). "The Manager's Guide to Benchmarking". Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
14. Goetsch, David L. & Davis, Stanley B. (1997). "Introduction to Total Quality: Quality Management for Production, Processing & Services" (2nd ed.). Prentice-Hall, USA.
15. Harrington, H.James & Harrington, James S. (1996). "High Performance Benchmarking: 20 Steps to Success". McGraw-Hill, New York.
16. Hradesky, John L. (1995). "Total Management Handbook". McGraw-Hill, New York.
17. Huxtable, Neil (1995). "Small Business Total Quality". Chapman & Hall, London.

18. Johnson, Gerry & Scholes, Kevan (1997). "Exploring Corporate Strategy: Text & Cases (4th ed.). Prentice-Hall, UK.
19. Kotler, Philip (1997). Marketing Management: Analysis, Planning Implementation & Control (9th ed.). Prentice-Hall, New Delhi.
20. McNair, C.J. & Leibfried, Kathleen H.J. (1992), "Benchmarking: Atool for Continuous Improvement". John Wiley & Sons, New York.
21. Miller, Alex & Dess, Gregory (1996). "Strategic Management" (2nd ed.). McGraw-Hill, New York.
22. Nahmias, Steven (1997). "Production & Operations Analysis" (3rd ed.). McGraw-Hill, Singapore.
23. Noori, Hamid & Radford, Russell (1995). "Production & Operations Management: Total Quality & Responsiveness". McGraw-Hill, New York.
24. Payne, Adrian (1995). "The Essence of Services Marketing" (2nd ed.) Prentice-Hall, India.
25. Pitts, Robert A. & Lei, David (1996). Strategic Management: Building & Sustaining Competitive Advantage. West Publishing, USA.
26. Ross, Joel E. (1995). "Total Quality Management: Text, Cases & Readings" (2nd ed.). St.Lucie Press, Florida.
27. Russell, Roberta S. & Taylor, Bernard W. (1995). "Production & Operations Management: Focusing On Quality & Competitiveness. Prentice-Hall, USA.
28. Shafer, Scott M. & Meredith, Jack R. (1998). "Operations Management: Aprocess Approach with Spread Sheets". John Wiley & Sons, New York.
29. Slack, Nigel, Chambers, Stuart, Harland, Christine, Harrison, Alan & Johnston, Robert (1998). "Operations Management" (2nd ed.). Pitman Publishing, London.
30. Stonebraker, Peter W. & Leong, G.Keong (1994). "Operations Strategy: Focusing Competitive Excellence". Allyin & Bacon, USA.
31. Thompson, John L. (1993). "Strategic Management: Awareness & change" (2nd ed.). Chapman & Hall, UK.
32. Wesner, John W., Hiatt, Jeffrey M. & Trimble, David C. (1995). "Winning With Quality: Applying Quality Principles in Product Development". Addison Publishing, Massachusetts.
33. Weston J.Fred & Brigham, Eugene F. (1982). "Essentials of Managerial Finance" (6th ed.). CBS College Publishing, USA.
34. Weston, J.Fred, Besley, Scott, Brigham, Eugene F. (1996). "Essentials of Managerial Finance" (11th ed.). The Dryden Press, USA.

- البحوث :

35. Bharadwaj, Sundar G., Varadarajan, P.Rajan & Fahy, John (1993). "Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: Aconceptual

Model & Research Propositions", Journal of Marketing, 57, October: 83-99.

36. Cavusgil, S.Tamer & Zou, Shaoming (1994). "Marketing Strategy-Performance Relationship: An Investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures. Journal of Marketing, (58) January: 1-21.
37. Chakravathy, Balaji S. (1986). "Measuring Strategic Performance". Strategic Management Journal, (7): 437-458.
38. Chang, Sea Jin (1995). "International Expansion Strategy of Japanese Firms: Capability Building Through Sequential Entry, Academy of Management Journal, 38 (2): 383-407.
39. Hans, Hinterhuber & Popp, Wolfgang (1992). "Are you A strategist: or just Amanager" In B. De Wit & R.Meyer (eds.) (1994), Strategy: Process, Content, Context: an International Perspective. West Publishing, USA: 23-29.
40. Druker, Peter F. (1995). "The Information: Executives Truly Need". Harvard Business Review, January-February: 54-62.
41. Lubatkin, Michael & Chatterjee, Sayan (1994). "Extending Modern Portfolio Theory into the Domain of Corporate Diversification: Does it Apply?". Academy of Management Journal, 37 (1): 109-136.
42. Porter, Michael E. (1987). "Corporat Strategy: The State of Strategic Thinking", The Economist, May 23: 21-22, 27, 28.
43. Porter, Michael E.(1996). "What is Strategy?. Harvard Business Review, November-December: 61-78.
44. Sirgy, M.Joseph (1996). "Strategic Marketing Planning Guided by the Quality-of-Life (QOL) Concept", Journal of Business Ethics, (15): 241-259.

****

****